

### **Beschäftigungsorientiertes Fallmanagement: Über institutionelle Herausforderungen bei der Erbringung einer unmöglichen Dienstleistung**

Nixdorf, Christian Philipp

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Arbeitspapier / working paper

#### **Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:**

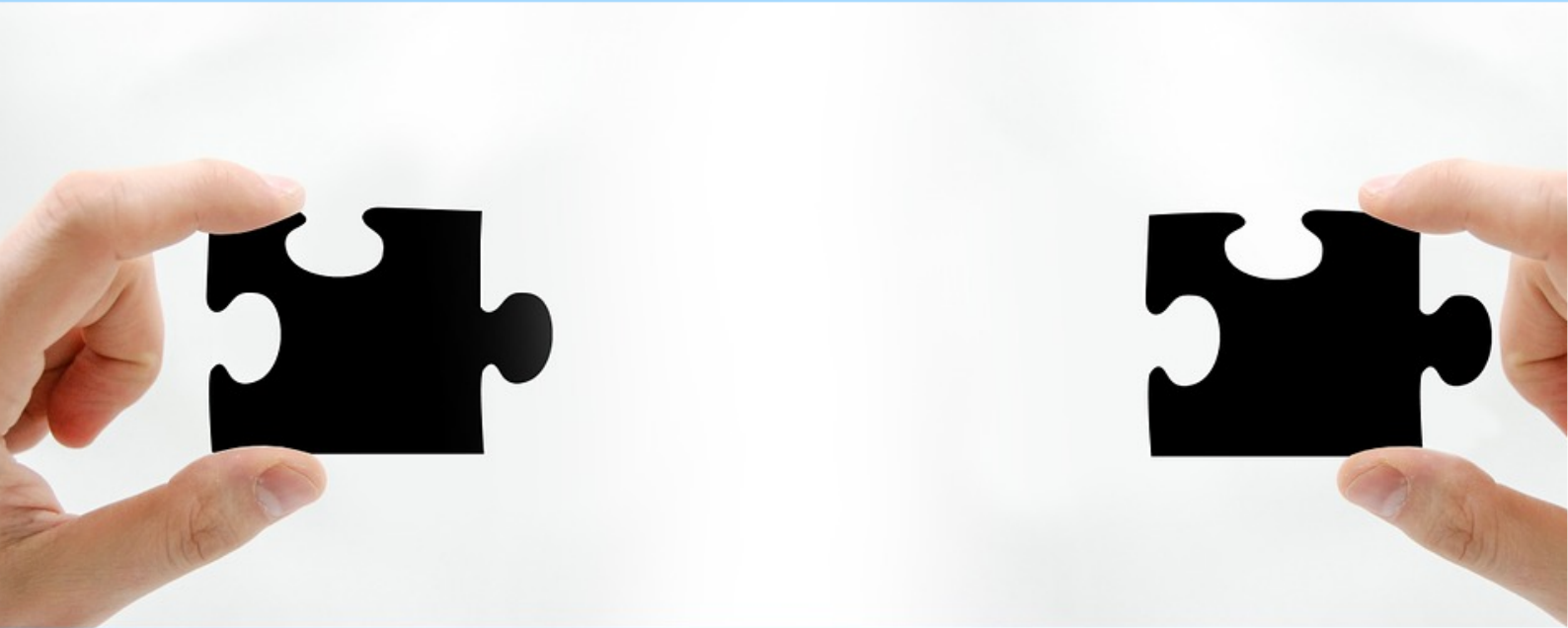
Nixdorf, C. P. (2017). *Beschäftigungsorientiertes Fallmanagement: Über institutionelle Herausforderungen bei der Erbringung einer unmöglichen Dienstleistung*. Hannover. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-67447-2>

#### **Nutzungsbedingungen:**

Dieser Text wird unter einer CC BY Lizenz (Namensnennung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier:  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>

#### **Terms of use:**

This document is made available under a CC BY Licence (Attribution). For more Information see:  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>



# **Beschäftigungsorientiertes Fallmanagement**

Über institutionelle Herausforderungen bei der  
Erbringung einer unmöglichen Dienstleistung

Christian Philipp Nixdorf

Hannover, den 14.10.2017

## In aller Kürze – Worum es geht

---

Fallmanager im Jobcenter haben einen herausfordernden Job. Sie sollen einerseits effektiv und effizient für ihre Kunden tätig werden, ihnen andererseits aber nicht zu viel Arbeit abnehmen. Sie sollen animieren und aktivieren, fördern und fordern, belohnen und strafen, normieren und gleichzeitig Raum zur Entfaltung geben, dabei aber auch wenig Kosten verursachen und keine Beschwerden produzieren. Fallmanager interagieren mit Langzeitarbeitslosen, die oft multiple Probleme auf sich vereinen und als eine schwer zu beratende Klientel gelten. Der Rapport ist herausfordernd, denn Fallmanager müssen in divergente Rollen schlüpfen, die ihre Kunden irritieren können. Fehlkommunikationen und die Enttäuschungen aufgrund nicht erfüllter Erwartungen können die Folgen sein. Fallmanager agieren bisweilen wie Sozialarbeiter, sind aber keine. Auch sind sie keine neutralen psychosozialen Berater. Sie sind - in erster Linie - *Street-Level-Bureaucrats*, die im Auftrag des Jobcenters handeln. Eine ihnen kundenseitig zugesprochene Auftragserteilung existiert nicht. Der Job der Fallmanager ist nicht die ergebnisoffene Hilfe, sondern das „Fit-Machen“ ihrer mit multiplen Vermittlungshemmnissen behafteten Kunden - die sich kaum je wie *echte* Kunden fühlen - für den Arbeitsmarkt. Das Ziel der Fallmanagement-Beratung ist a priori gesetzt, zumal stets der gesetzliche Rahmen des SGB II zu berücksichtigen ist. Auch die Kennzahlenorientierung im Jobcenter bewirkt, dass Fallmanager nicht immer so frei und situativ passend agieren können, wie es wünschenswert wäre. Kurzum haben Fallmanager eine Quadratur des Kreises zu betreiben, was deren Arbeit zu einer unmöglichen Dienstleistung macht. Im Text wird das auf der Basis von Interviews mit 5 Fallmanagern sowie via Rekurs auf die Erfahrungen des Autors geschildert, der selbst im Jobcenter tätig ist.

## Bildnachweis

---

Das Frontcover-Bild stammt von Gerd Altmann. Es ist frei zur privaten und kommerziellen Nutzung. Abrufbar unter <https://pixabay.com/de/users/geralt-9301/>

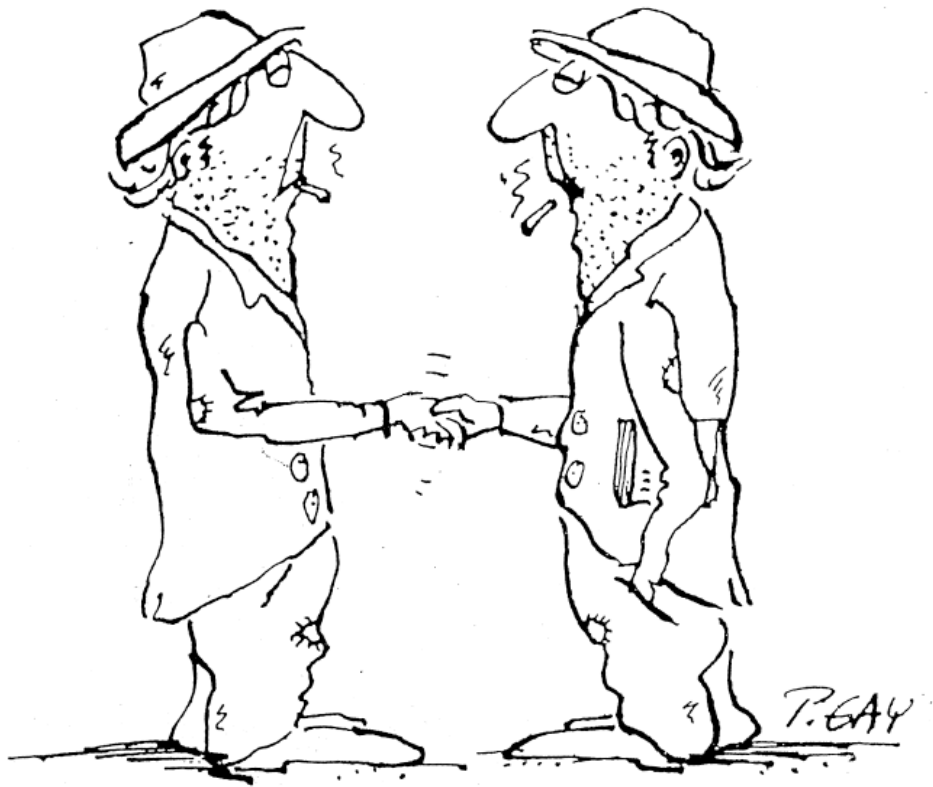
Das Backcover-Bild stammt von Venita Oberholster. Es ist frei zur privaten und kommerziellen Nutzung. Abrufbar unter <https://pixabay.com/de/users/artsybee-462611/>

## Über den Autor

---

Dr. Christian Philipp Nixdorf ist Organisationspädagoge und beschäftigungsorientierter Fallmanager (DGCC). Er arbeitet in einem Jobcenter in Norddeutschland. Neben seiner dortigen Beratungsarbeit forscht er via teilnehmender Beobachtung sowie mittels der Durchführung von Interviews zum Handeln (und auch *Nicht-Handeln*) im Kontext der Grundsicherungsarbeit nach dem SGB II. Bei Fragen oder Kritik ist er erreichbar unter [PhilippNixdorf@outlook.de](mailto:PhilippNixdorf@outlook.de)

## Auf gleicher Augenhöhe...



1

*Guten Tag, junger Mann. Ich bin hier Ihr Fallmanager.  
Sie sind nun ein Sozialfall, nach Ihrem Fall in Hartz IV.  
Und ich manage das, dass Sie das wieder managen können...*

---

<sup>1</sup> Das Copyright der Karikatur liegt bei Peter Gaymann. Der Text unter der Karikatur wurde für diesen Aufsatz geändert. Im Original ist die Karikatur untertitelt mit: „Guten Tag. – Ich bin der für Sie zuständige Sozialarbeiter. – Wo fehlt’s uns denn?“ Das Original findet sich bei Herwig-Lempp (2000, S. 104).

## Wie wirklich ist die Wirklichkeit?

---

Eines vorweg: Die obige Karikatur ist, das haben Karikaturen so an sich, eine Überzeichnung. In ihr steckt allerdings, auch das haben Karikaturen so an sich, ein wahrer Kern. Diesen zu betrachten ist das Ziel dieses Aufsatzes, bei dem es sich um eine Mischung aus sozialwissenschaftlicher Analyse und individueller Beschreibung handelt. Der vorliegende Text stellt somit eine Konvergenz dar, die erfolgt, da ich - bildlich gesprochen - mit zwei Brillen auf das beschäftigungsorientierte Fallmanagement im Jobcenter blicke. Zum einen schaue ich durch die Brille des Case Managers in der Beschäftigungsförderung (DGCC), als der ich im Jobcenter tätig war. Zum anderen blicke ich durch die Brille des Sozialwissenschaftlers auf das Fallmanagement. Mit dem Kybernetiker Heinz von Foerster (2011) ließe sich sagen, dass ich diesen Text als teilnehmender Beobachter geschrieben habe, der sich beim Beobachten selbst beobachtete. Was ich hier darlege, beruht dabei auf drei Säulen: Die erste Säule bilden meine persönlichen Erfahrungen, die ich als Mitarbeiter des Jobcenters gemacht habe. Diese subjektive Beobachtung allein ist freilich unzureichend, da durch sie die Gefahr besteht, zu glauben, dass das, was ich beobachtet habe, die Wirklichkeit wäre. Denn, so ist mit dem Kommunikationswissenschaftler Paul Watzlawick (2004) zu fragen: Wie wirklich ist die Wirklichkeit?

Diese Frage ist für den Fallmanagement-Prozess relevant, da alles, was wirklich *ist*, bezogen auf soziale Interaktionen, die zwischen Fallmanagern und Kunden stattfinden, nicht objektivierbar ist.<sup>2</sup> Es ist stets interpretationsoffen, wird also sozial konstruiert. Die Interpretationsfilter, die Menschen anlegen, um etwas zu erklären und zu beurteilen, divergieren dabei erheblich. Heinz von Foerster (2011) hat dies mit der Aussage auf den Punkt gebracht, dass Wahrheit die Erfindung eines Lügners sei. Alles, was ich als wahr empfinde (meine Wahrheit: »Der Fallmanager hat gut beraten«), kann von dem, der beraten wird, völlig anders gesehen werden (seine Wahrheit: »Der Fallmanager redet doch arg viel dummes Zeug«). Was mir als wahr erscheint (meine Wahrheit: »Das ist doch eine ordentliche Arbeit«), ist in den Augen eines „Kunden“<sup>3</sup> vielleicht eine Zumutung (seine Wahrheit: »So ein ausbeuterischer Job«). Weil die Wirklichkeit konstruiert ist, ist es zwecks eines umfassenden Erkenntnisgewinns also nötig, die eigenen Vorstellungen vom Fallmanagement mit denen anderer Personen abzugleichen. Das führt zur zweiten Säule, die gebildet ist aus den Schilderungen von 5 Fallmanagern, die mir in Interviews über ihre Arbeit, die damit verbundenen Probleme sowie ihren Umgang damit berichtet haben.<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> Um den Lesefluss nicht zu unterbrechen, verzichte ich im Text auf eine geschlechtssensible Schreibweise. Sofern nicht anders hervorgehoben, meine ich immer Menschen jedweden Geschlechts.

<sup>3</sup> Der Kundenbegriff wird im Jobcenter zwecks der Suggestion von Serviceorientierung im Kontext des neuen Steuerungsmodells für erwerbsfähige Leistungsberechtigte nach dem SGB II gebraucht. Vgl. dazu Reissert (2001), Ochs (2005) und Schütz (2005). Leistungsberechtigte im Jobcenter als Kunden zu bezeichnen, ist aber insofern fraglich, als sie faktisch keine Kunden sind. Sie bezahlen dort erbrachte Leistungen nicht selbst und können für etwaiges Fehlverhalten mit einer Leistungskürzung (Sanktion) geahndet werden. Beides indiziert die Nichtexistenz des Kundenstatus. Daher die Setzung des Wortes an dieser Stelle in Anführungszeichen.

<sup>4</sup> Im Rahmen meiner Weiterbildung zum Case Manager in der Beschäftigungsförderung (DGCC) sowie im Kontext einer Forschungsarbeit zu Handlungskompetenz im Sozialwesen habe ich im November und Dezember 2013 sowie im Februar und März 2014 fünf Fallmanager (nachfolgend FM1 bis FM5 abgekürzt) in drei Jobcentern interviewt. Die Gespräche dauerten zwischen 28 und 50 Minuten. Sie wurden

Ich vertraue bei der Beschreibung dessen, welche Fallstricke mit dem Fallmanagement einhergehen, also nicht nur meinem subjektiven Werturteil, sondern erweitere durch Einbeziehung anderer Vorstellungen die Perspektive. Als dritte Säule können Publikationen zum Fallmanagement ins Feld geführt werden, auf die ich mich in diesem Text beziehe. Drei Erkenntnissäulen bilden eine stabile Basis. Es fehlt allerdings eine Säule, da eine Gruppe von Menschen außen vor bleibt: Die Kunden. Um einen Blick aller am Beratungsprozess Beteiligten zu ermöglichen, wäre es wünschenswert gewesen, auch die zu Wort kommen zu lassen, die im Jobcenter beraten werden. Dies war mir allerdings nicht möglich, da ich nicht berechtigt war, eine Befragung von Kunden im Jobcenter durchzuführen.<sup>5</sup> Der Blick auf das Beratungshandeln im Jobcenter bleibt daher unvollständig. Er ist fragmentiert, aber dennoch erkenntnisreich, wie die folgenden Ausführungen zeigen werden.

### **Fallmanagement ist eine unmögliche Dienstleistung**

---

Ich gehe auf den folgenden Seiten auf drei zentrale Herausforderungen ein, mit denen sich die Fallmanager im Jobcenter konfrontiert sehen. Die Anzahl von drei Herausforderungen ist dabei keineswegs der Tatsache geschuldet, dass damit alles gesagt wäre. Diese Beschränkung erfolgt lediglich, um den Umfang dieses Textes im gebotenen Rahmen zu halten. Es gibt noch zahlreiche weitere Herausforderungen, doch sollen drei genügen, an denen deutlich wird, dass es sich beim Fallmanagement im Jobcenter um eine - so meine These - *unmögliche* Dienstleistung handelt. Diese Titulierung ist Provokation und Paradoxie zugleich. Sie ist provokativ, da sie die Assoziation hervorruft, dass Fallmanager entgegen der Realität ihrer Kunden agieren (deren mögliche Wahrheit: »*Das ist unmöglich, wie Sie mit mir umgehen!*«). Sie ist paradox, da Fallmanager in ihrer Arbeit divergente Ziele verfolgen, die sich unmöglich in Einklang bringen lassen. Die Fallmanager sollen einerseits effektiv für die Kunden tätig werden, ihnen andererseits aber nicht zu viel Arbeit abnehmen. Sie sollen fördern und fordern, normieren und gleichzeitig Raum zur Entfaltung geben, belohnen und strafen, dabei aber auch wenig Kosten verursachen und doch bitte auch keine Beschwerden produzieren. Ferner müssen die Fallmanager stets den gesetzlichen Rahmen des SGB II berücksichtigen. Kurzum sollen Fallmanager im Jobcenter „Teacher, Preacher, Cop & Friend“ in einer Person sein, die in ihrem Aktivierungs-

---

mittels Diktiergeräts aufgenommen und dann verschriftlicht, wobei eine schriftsprachliche Glättung erfolgte (Entfernung von uhms, ähm, ahs etc.). Auch wurden die größten grammatikalischen Fehler zur Erleichterung des Lesens behoben. Überdies wurden Wortwiederholungen entfernt. Auslassungen sind durch drei Punkte (- [...] -) gekennzeichnet, wobei darauf geachtet wurde, den Sinn der Aussagen nicht zu verfälschen. Interaktions-typisches Gebaren wie Pausieren, Lachen, Zögern etc. der Interviewten wurde nicht ausgewertet, daher auch nicht verschriftlicht und ausgewiesen. Aus Gründen des Datenschutzes sind Personen- und Ortsdaten in den Interview-Auszügen verfremdet. Drei der Gesprächspartner sind weiblich, zwei sind männlich. Drei Interviewte sind DGCC-zertifizierte Fallmanager. Vier der Befragten sind über die Bundesagentur für Arbeit (BA abgekürzt) angestellt, einer ist kommunaler Mitarbeiter. Die Befragten können auf langjährige Beratungsarbeit im Jobcenter bzw. im Sozial- oder Jugendamt zurückblicken.

<sup>5</sup> Überdies ist zu vermuten, dass ich, hätte ich sie als Mitarbeitender des Jobcenters durchgeführt, nicht immer „ungeschminkte“ Rückmeldungen erhalten, sondern mitunter kalkulierte, erwünschte Antworten produziert hätte (vgl. Bogner & Landrock (2015, S. 2), da vermutet werden kann, dass Menschen, die in einem Abhängigkeitsverhältnis zum Jobcenter stehen, einem Mitarbeiter dieser Organisation bestimmte Dinge anders kommunizieren, als sie das gegenüber einer unabhängigen Person täten.

und Beratungshandeln eine Art soziale Kontrolle ausüben.<sup>6</sup> Die Fallmanager haben laut BA-Fachkonzept den Auftrag, sozialpädagogisches Handeln mit einer arbeitsmarktorientierten Sichtweise zu konvergieren (vgl. BA 2004, S. 7), agieren aber in einer Organisation, deren ehemaliger Vorstandsvorsitzende, Frank Jürgen Weise, auf einer Fachtagung sagte, dass diese gar keinen sozialpolitischen Auftrag habe.<sup>7</sup>

Dass jene Kunden, die im Fallmanagement (FM) beraten werden, nicht zu den Leichtverletzten zählen, ist evident. Wenn diese Kunden im FM-Konzept der BA als besonders betreuungsbedürftige Gruppe hervorgehoben werden, der Vorstand der Behörde aber verkündet, dass man die vorhandenen Mittel nicht auf „Schwerstfälle“ verwenden dürfe, da das nicht wirtschaftlich sei, indiziert dies umso mehr, dass es sich beim beschäftigungsorientierten Fallmanagement um eine unmögliche Dienstleistung handelt. Fallmanagement im Jobcenter soll qualifiziert hochwertig ablaufen und die „Schwerstfälle“ wieder aufpäppeln, darf dabei aber keine Kosten verursachen. Ergo sind die institutionellen Bedingungen, unter denen beschäftigungsorientiertes Fallmanagement derzeit stattfindet, unmöglich.<sup>8</sup> Es verwundert daher nicht, dass dem Fallmanagement im Rechtskreis des SGB II seitens seiner Kritik in der sozialwissenschaftlichen Forschung und in sozialarbeiterischen Beratungsstellen oft vorgeworfen wird, nicht viel mehr zu sein als ein unter ökonomischen Gesichtspunkten installiertes Steuerungsinstrument eines sich neoliberal ausrichtenden Wohlfahrtsstaates. Der Vordenker des Fallmanagements in Deutschland, Wolf Rainer Wendt, griff dieses Konfliktpotenzial in einem Vortrag auf einer DGCC-Tagung am 29.01.2010 in Hildesheim auf, dem er den bezeichnenden Titel *Case Management versus Sozialarbeit* gab.<sup>9</sup> Kurzum ist zu sagen, dass Fallmanager im Jobcenter einen Drahtseilakt in dreifacher Hinsicht zu vollbringen haben: Zum Ersten agieren sie in einem Rahmen, der von ihnen hohe Beratungsqualität verlangt, sie aber gleichsam mit immer weniger finanziellen Mitteln ausstattet und die Zahl der zu betreuenden Kunden stetig anwachsen lässt. Zum Zweiten

---

<sup>6</sup> So schildern es Neumann & Schaper (2008, S. 148). Vgl. auch Posern & Segbers (2009, S. 118), die den Paradigmenwechsel vom sozial aktiven zum sozial aktivierenden *Workfare*-Staat kritisieren. Zur Aktivierung als sozialer Kontrolle siehe Behrend (2008a, S. 21). Vgl. auch Dörre et al. (2013).

<sup>7</sup> Im genauen Wortlaut sagte er: „Die Agentur hat keinen sozialpolitischen Auftrag. Denn dann muss mir mein Auftraggeber sagen, soll ich wie im Krankenhaus hundert Schwerstfälle mit ganz hohem Mitteleinsatz retten oder Tausende von Leichtverletzten“ (zit. nach Schütz 2008, S. 98). Streng genommen muss indes hervorgehoben werden, dass Herr Weise zwar Vorstandsvorsitzender der BA war, aber nicht Chef der Jobcenter (JC). Jobcenter sind zumeist gemeinsame Einrichtung (gE) der Bundesagentur für Arbeit und eines kommunalen Trägers. So organisiert sind deutschlandweit 303 dieser Einrichtungen. Zudem existieren 105 Jobcenter, die als Optionskommunen bezeichnet werden und von der Kommune als zugelassene kommunale Trägerin (zkT) in Eigenregie geführt werden.

<sup>8</sup> Dazu sei angemerkt, dass die BA für ihre Strategie, sich vornehmlich den „Leichtverletzten“, d. h. Arbeitsmarktnahmen, zuzuwenden (genannt *Creaming*) vom Bundesrechnungshof in einem Prüfbericht (2012, S. 16 f.) kritisiert wurde. Eine Kritik erfolgte auch durch den Vorsitzenden des Hauptpersonalrats, Eberhard Einsiedler, der das im Diskussionspapier *Perspektive Qualität* (2012) thematisiert.

<sup>9</sup> Siehe zu dieser Kritik Seithe (2012, S. 250 ff.), die auf die Aktivierungsdogmatik des beschäftigungsorientierten Fallmanagements eingeht und die Gefahren einer Übertragung effektivitäts- und effizienzorientierter Steuerungssysteme auf den Sozialbereich beschreibt. Siehe dazu auch Göckler (2009, S. 285 ff.) und Udsching (2010). Vgl. des Weiteren Ames & Jäger (2006), die gar von einer „Korrumpierung sozialarbeiterischer Begriffe“ durch das SGB II sprechen. Siehe überdies Rixen (2008), der am Beispiel des beschäftigungsorientierten Fallmanagements die Frage aufwirft, ob aufgrund deren Aktivierungsdogmatik ein Abschied von der Solidarität im Sozialstaat konstatiert werden müsse.



sind sie konfrontiert mit Kunden, die nicht immer freiwillig um Rat suchen, sondern unter Sanktionsandrohung zu Terminen erscheinen, was dem Vertrauensaufbau abträglich ist. Zum Dritten konfligiert das Bedürfnis der Fallmanager, ihren Kunden nachhaltig helfen zu wollen, mit rechtlichen Zwängen und Handlungsanordnungen, die aus sozialpädagogischer Sicht negativ wirken können. Das Ziel des beschäftigungsorientierten Fallmanagements ist es schließlich *nicht*, Kunden optimal zu fördern. Das Ziel ist es, sie dahingehend zu fördern, dass ihre Eingliederung in Arbeit schnellstmöglich gelingt. *Optimale* Förderung und *schnelle* Integration sind aber nicht immer deckungsgleich. Festhalten möchte ich gleichwohl, dass ich überzeugt bin, dass Fallmanagement, sofern es von qualifizierten Kräften geleistet wird, Kunden im Jobcenter helfen kann, ihr Leben besser zu meistern. Ich weiß, dass Fallmanager bemüht sind, in ihrer Arbeit dafür wichtige Impulse zu setzen. Allerdings sehe ich wenig Sinn darin, mich jenen anzuschließen, die Fallmanagement zum „Allheilmittel“ für die Bearbeitung multipler Problemlagen von Kunden erklären. Denn gesagt werden muss auch, dass im Fallmanagement einiges falsch läuft. Eine unreflektierte Heiligsprechung à la »*Fallmanagement ist toll*« birgt die Gefahr, gegenüber solchen Verfehlungen ignorant zu werden. Man kann durch so etwas einem Bestätigungsfehler dergestalt verfallen, nur noch das Positive sehen zu wollen, negative Folgewirkungen aber auszublenken, weil diese irritieren können. Irritation ist allerdings nichts Schlechtes. Sie ist keine Störung im negativen Sinne, sondern kann als Störung im positiven Sinne fungieren. Sie kann zum Nachdenken anregen und helfen, sich Fehlannahmen sowie nicht intendierter Folgewirkungen gewahr zu werden. Mit dieser Irritation soll nun begonnen werden, indem die Karikatur auf der ersten Seite nochmals mit analytischem Blick betrachtet und interpretiert wird. Stellen wir uns also folgende Frage:

### Was offenbart die Karikatur über das Fallmanagement?

---

Zunächst können wir festhalten, was wir sehen. Das sind zwei Männer, die sich die Hand schüttern, wobei beide exakt gleich aussehen. Man könnte meinen, dass der eine das Spiegelbild des anderen ist. Was das anbelangt, ist des Weiteren zu sagen, - und hier setzt bereits unsere Interpretation ein -, dass beide Männer mit Dreitagebart, löchriger Kleidung und halb aufgerauchter Zigarette im Mund nicht gerade gepflegt erscheinen. Ferner sehen wir, was der rechte Mann zum linken Mann sagt. Er stellt sich diesem als sein Fallmanager vor und klärt seinen Gesprächspartner darüber auf, dass dieser nun ein Sozialfall sei, der gemanagt werden müsse, auf dass er sich wieder allein managen kann. Wenden wir uns nun vollständig dem zu, was wir interpretieren. Das wäre, so meine Interpretation, dass wir es mit einer Szene aus der Initiationsphase (*Intake*) des Fallmanagements zu tun haben. Es ist die erste Begegnung des Fallmanagers mit seinem Kunden, denn ansonsten würde kaum eine Vorstellung stattfinden. In dieser Phase werden bereits zwei Intentionen des Fallmanagers deutlich, die in der Karikatur metaphorisch verarbeitet sind. Zum einen steht die Tatsache, dass Fallmanager und Kunde gleich aussehen, bildlich dafür, dass eine Interaktion auf gleicher Augenhöhe stattfindet. Es wird kein Gefälle erzeugt. Die eine schäbig wirkende Gestalt gleicht der anderen. An diesem Aspekt zeigt sich die Überzeichnung der Karikatur überdeutlich, zumal es trotz des Bemühens um gleiche Augenhöhe eine solche im Kontext des Fallmanagements im SGB II nicht gibt. Eine gleiche Augenhöhe wird dem Kunden zwar oft suggeriert, sie kann faktisch aber schon deshalb nicht existieren, weil die Rechte und Möglichkeiten, die eigenen Wünsche und Ziele umzusetzen,



sehr ungleich sind. Die Kunden können sich den Vorgaben der Behördenmitarbeiter nur bedingt widersetzen, so sie keine finanziellen Konsequenzen, bis hin zur gänzlichen Streichung ihrer Bezüge, riskieren wollen. Baethge-Kinsky et al. (2007, S. 72) sprechen diesbezüglich von einer „Asymmetrie“, die durch „die Sanktionsgewalt“ des Fallmanagers erzeugt werde. Zum anderen zeigt sich am Inhalt des Gesagten, dass es sich um eine formalisierte und institutionalisierte Interaktion handelt, die im Kontext des SGB II stattfindet. Der Fallmanager sagt »*Ich bin hier ihr Fallmanager*«, er verweist also auf eine Lokalität, auf das Jobcenter. Der Fallmanager ist, so können wir interpretieren, nicht überall und vollumfänglich für die Betreuung des Kunden zuständig, sondern nur *in seiner Funktion* im Jobcenter, *am Ort* des Jobcenters. Würden sich beide Personen außerhalb des Jobcenters und außerhalb der Arbeitszeit des Fallmanagers begegnen, etwa beim Spaziergehen im Park, träfe die Kategorisierung Fallmanager/Kunde nicht zu. Des Weiteren sehen wir, dass der Fallmanager den Kunden chronistisch, also mit einem konkreten zeitlichen Bezug, über den Stand der Dinge aufklärt, indem er sagt »*Sie sind nun ein Sozialfall, nach Ihrem Fall in Hartz IV*«. Die Formulierung offenbart zum einen, dass eine Begründung für die Betreuung im Fallmanagement gegeben wird (*Weil Sie auf Hartz IV sind*), der Fallmanager also seiner Informationspflicht nachkommt. Auch kommt zum Ausdruck, dass das Fallmanagement eine befristete Dienstleistung ist, die nach dem Fall in Hartz IV einsetzt. Sachlogisch ist davon auszugehen, dass das Fallmanagement dann endet, wenn der Ausstieg aus Hartz IV gelungen ist. Ferner zeugt der letzte Satz des Fallmanagers von einer am Ideal des Empowerments orientierten Einstellung.<sup>10</sup>

Der Fallmanager sagt nicht »*Ich manage das*«, sondern er führt den Satz weiter mit den Worten »*dass Sie das wieder managen können*«. Dieser Nachsatz ist bedeutsam, da in ihm eine emanzipatorische Komponente zum Ausdruck kommt. Der Fallmanager legt dar, dass es ihm nicht um Bevormundung geht, sondern um Befähigung, um Hilfe zur Selbsthilfe durch zeitlich befristete Unterstützung, damit der Kunde seine Angelegenheiten wieder eigenverantwortlich regeln kann. Dies zeigt sich auch, wenn wir neben den Personalpronomen *Ich* und *Sie* das Objekt *das* näher betrachten. Der Fallmanager sagt: »*Ich manage das, dass Sie das wieder managen können*.« Er hat also nicht den Kunden als Entität im Auge, sondern fokussiert dessen Fall. Der Fallmanager sagt nicht »*Ich manage Sie*«. Er sagt: »*Ich manage das*« und meint damit *den Fall*. Der Kunde wird vom Fallmanager zwar scherzhaft als Sozialfall titulierte, er wird aber nicht zu einem Fall degradiert.<sup>11</sup> Denn wie gesagt sehen Fallmanager und Kunde gleich aus, weshalb

<sup>10</sup> Unter dem Empowerment-Ansatz verstanden wird eine Methodologie, die selbstermächtigend wirken und darauf abzielen soll, die Autonomie und Selbstbestimmung von Menschen zu erhöhen. Daher lässt sich Empowerment laut Lenz (2009, S. 341) mit „Selbstbemächtigung oder Selbstbefähigung“ übersetzen. Der Vorstellung zugrunde liegt die Überzeugung, dass Menschen Handlungsmacht gewinnen, wenn sie sich ihrer Stärken bewusst(er) werden. Es gilt daher im Empowerment, „nicht die Defizite der Klienten in den Mittelpunkt [zu] stellen, sondern ihre Ressourcen und Fähigkeiten. Empowerment-Ansätze beruhen auf der Annahme, dass alle Klienten Stärken besitzen, die in Krisensituationen - und natürlich auch darüber hinaus - effektiv eingesetzt werden können“ (Bednarek-Gilland 2015, S. 61). Zum Empowerment im Fallmanagement siehe von Reibnitz (2015, S. 74 ff.).

<sup>11</sup> Im Sinne einer Selbst-Stigmatisierung titulieren sich Kunden im Jobcenter teilweise auch selbst als „Sozialfall“, „gescheiterte Existenz“ oder „Versager.“ Bemerkenswert ist in diesem Kontext auch folgende Beobachtung, die ich über die Jahre im Jobcenter immer wieder machen konnte: Über ein Dutzend meiner Kunden bezeichneten sich selbst als „Hartzler“, drei Kunden titulierte sich als „Zigeuner“, zwei meinten, sie seien Berber und einer nannte sich selbst einen „Schwarzkopf.“ Es ist zu vermuten,

eine Degradierung des einen auch auf den anderen degradierend wirkte. Der Kunde bleibt kurz gesagt ein autonomer Mensch, mit dem *ein Fall* aufgearbeitet wird, wobei der Fallmanager federführend agiert, also organisatorisch, koordinierend und beratend tätig ist. Summa summarum bezeugt diese auf den ersten Blick lediglich lustig daherkommenden Karikatur, worum es im Fallmanagement geht: Das Ziel ist, Kunden zu helfen, ohne sie zu entmündigen, sie zu informieren und ernst zu nehmen, sie unter Berücksichtigung ihrer Fähigkeiten und Einschränkungen so gut es geht mit einzubinden, ihnen wenn möglich Entscheidungsfreiheit zu lassen und das zu bearbeiten, was bearbeitet werden muss, damit das gemeinsam ausgehandelte Ziel erreicht werden kann. Das Fallmanagement dient somit der Wieder-Ermächtigung und Wieder-Erlangung von Handlungsfähigkeit (vgl. Wendt 2001, S. 154). Damit einher gehen im Jobcenter allerdings diverse Herausforderungen. Auf drei davon sei nun eingegangen.

### **Fallmanagement kann nicht erfüllbare Erwartungen wecken**

---

Unter Berücksichtigung dessen, was mit Blick auf die Karikatur auf der dritten Seite soeben über das Objekt *das* gesagt wurde, muss konstatiert werden, dass besagtes *das* noch weit mehr Interpretationsspielraum lässt. Plakativ gesagt kann *das* Sprengstoff bergen und Probleme in der Kommunikation von Fallmanagern und Kunden befeuern. Dies insofern, als *das* ein unbestimmter Begriff ist. Was *das* umfasst, ist unklar. Es wird subjektiv mit Vorstellungen aufgeladen. Das kann Konflikte entstehen lassen, da die Vorstellungen des Fallmanagers, was in welchem Umfang zu welchem Ziel gemanagt werden soll, nicht deckungsgleich mit den Vorstellungen des Kunden sein müssen. Kunde und Fallmanager mögen vom gleichen Fall sprechen, aber doch unterschiedliches meinen. Erschwerend kommt hinzu, dass die Erwähnung des Wortes Fallmanagement bei einigen Kunden negativ besetzt ist, da sie Verdinglichungsassoziationen Vorschub leisten kann (Motto: »Ich bin kein Fall, ich bin ein Mensch!« oder »Ah ja, ich bin auch nur ein Fall für Sie!«). Auch kann das Wort Fallmanagement bei jenen Kunden, die ohnehin nicht gut auf das Jobcenter zu sprechen sind, weil sie sanktioniert wurden, ihre Anträge noch nicht bearbeitet sind oder sie unter Drohung der Leistungskürzung an einer Integrationsmaßnahme teilnehmen, einen Abwehrreflex auslösen. Das daher, weil diese Kunden befürchten, durch das Fallmanagement nun noch intensiver prozessiert und - so ihr mögliches Empfinden - gegängelt zu werden. Die meisten Kunden stehen dem Fallmanagement zwar neutral gegenüber, einige schildern aber auch, den Fallmanager für einen »Küchenpsychologen, den man auf Wehrlose loslässt« zu halten, ihn als »rumlabernden Bürokraten« zu sehen, oder aber ihn schlicht als »Versager, der selbst keinen besseren Job gefunden hat« zu empfinden. FM1, FM4 und FM5 können von solchen Erfahrungen berichten:

*„Das habe ich häufig, dass wer sagt: Was soll das, ich bin doch kein Fall. Oder dass wer schimpft, dass man nur noch eine Nummer ist. Und das ist, finde ich auch wirklich ein Problem, dass der Begriff unglücklich ist. Eigentlich ist das ja positiv, dass man Leute nicht entmündigt. [...] Es heißt gerade deshalb ja Fallmanagement, weil wir nicht das alles total machen, das wäre*

---

dass solche pejorativ konnotierten Selbstzuschreibungen das Resultat einer Diskriminierungserfahrung sind, die dadurch angegangen wird, dass die Pejoration selbst gewählt kommuniziert wird. Denn das verhindert - paradox gesagt - eine Fremdstigmatisierung.

*eine Entmündigung, und das wollen wir ja gar nicht. Wir gucken nur halt, was sie alles im Schlepptau haben. [...] Und in der Regel schaffe ich das auch, da diese Negativhaltung rauszunehmen, wenn ich das erkläre, aber dieses: Ja, ja, ich bin nur ein Fall hier, verstehe schon, das ist ganz oft erst mal.“ (FM1)*

\*\*\*\*\*

*„Wir diskriminieren keinen. Das sage ich auch immer sofort, ich spreche das immer an, worum es geht und warum, um da gleich die Bedenken, also, um das aus dem Weg zu räumen, ja. So nimmt man da gleich die Spannung raus, das meine ich.*

Was sagen Sie dann genau?

*Einfach, wie es gemeint ist. Ich meine, dass durch das Gucken da auf den Fall, also dass wir zeigen wollen, weiß ich nicht, also es soll halt gezeigt werden, dass er weiterhin auch selbst sein Ding machen kann, und soll. Dass wir das überhaupt nicht einschränken, nur begleiten und unterstützen. Dass er selbst über sein Leben entscheidet.“ (FM4)*

\*\*\*\*\*

*„Beleidigungen sind Alltag. Da muss man ein dickes Fell haben, und das habe ich, definitiv. [...] Nein, ich weiß auch, also oft ist es ja, die meinen es nicht so, das ist auch ganz viel, dass sie sich nicht anders ausdrücken können, das ist halt, wie sie reden.*

Vom Wortschatz her?

*Ja. Manche sind da einfach, naja, sehr einfach gestrickt, ja. Und das meine ich nicht abwertend oder so. Das ist aber ja Fakt. [...] Und ganz viel ist auch einfach Unwissen im Spiel, sehr oft. Das darf man nicht übel nehmen.“ (FM5)*

Zwar werden die gegenseitigen Vorurteile und Erwartungen von Fallmanagern und Kunden im Erstgespräch in der Regel thematisiert, das Problem ist allerdings, dass selbst Kunden, die im Vorfeld neutral zum Fallmanagement standen, gelegentlich verärgert sind, zumal sie sich mehr versprochen hatten. Um zu verstehen, warum Kunden oftmals mit „falschen Erwartungen“<sup>12</sup> ins Fallmanagement kommen, muss man das Ablauf-Prozedere im Jobcenter kennen. Daher hier ein Exkurs: Üblicherweise wird kein Kunde sofort ab ALG-II-Antragstellung im Fallmanagement betreut. Die Betreuung erfolgt zunächst über den persönlichen Ansprechpartner

---

<sup>12</sup> Der Ausdruck „falsche Erwartungen“ steht an dieser Stelle in Klammern, da es aus konstruktivistischer Sicht in Interaktionen keine falschen Erwartungen geben kann. Es kann lediglich von erfüllten oder nicht erfüllten Erwartungen gesprochen werden, zumal die Wertung falsch/richtig sozial konstruiert ist. Denn nichts ist aus sich selbst heraus falsch, es wird so gewertet, was mit objektiver Falschheit nichts zu tun hat (vgl. dazu Hanisch 2009, S. 38 sowie Lies 2011). Aus kommunikationspsychologischer Sicht ist zu ergänzen, dass es in Jobcenter-Gesprächen oft nicht vorteilhaft ist, einem Kunden zu sagen, er hätte falsche Erwartungen. Denn diese Aussage kann als Anschuldigung begriffen werden. Aus einer Aussage wie »Ihr Denken war an da einfach falsch« kann - unabhängig von der Intention des Sprechers - eine Botschaft wie »Sie sind falsch« gehört werden. Deshalb ist es sinnvoll(er), von unerfüllten Erwartungen zu sprechen.

(pAp). Dieser führt ein Profiling durch oder gibt es bei einem externen Dienstleister in Auftrag. Im Anschluss daran erfolgt seitens des pAp ggf. die Überstellung des Kunden ins Fallmanagement, wenn der Kunde mindestens drei behebbare oder linderbare Vermittlungshemmnisse in mindestens drei vermittlungsrelevanten Bereichen aufweist. Überdies muss der Fallmanager sich bereit erklären, den Fall zu übernehmen. Im Fallmanagement erfolgen *Intake* und *Assessment* dann aus Zeitgründen oft in einem Gespräch. Zumeist erfolgt in diesem Erstgespräch bereits eine erste grobe Zielvereinbarung via des Abschlusses einer Eingliederungsvereinbarung nach § 15 SGB II. Ein Konflikt, der unerfüllbare Erwartungen seitens der Kunden evozieren kann, kann nun durch mangelnde Kommunikation im Kontext der Übergabe von der regulären Arbeitsvermittlung ins Fallmanagement entstehen. Dies aus den folgenden Gründen: Zum einen sind Fallmanagement und Arbeitsvermittlung oftmals räumlich getrennt untergebracht, so dass bei der Übergabe nicht immer eine Face-to-Face-Kommunikation erfolgt. In Folge dessen wird nicht alles, was im jeweiligen Fall relevant ist, kommuniziert.<sup>13</sup> Informationsweitergabe-Probleme resultieren auch daraus, dass aus Datenschutzgründen nicht alles vermerkt werden darf und die pAps zudem die Vermerke der Fallmanager mangels Befugnis nicht lesen können.

Überdies ist das Wissen vieler pAps darüber, was im Fallmanagement geleistet wird, relativ gering. Dies führt mitunter dazu, dass die pAps den Kunden bis auf die Tatsache, dass im Fallmanagement eine intensive Betreuung erfolgt, wenig über das dortige Dienstleistungsspektrum berichten können. Ohne über die Möglichkeiten und Grenzen der Überstellung ins Fallmanagement hinreichend aufzuklären, verabschieden die pAps die Kunden bisweilen mit Worten wie *»Ich buche Sie mal in Fallmanagement, die kümmern sich darum«*, oder mit Sprüchen wie *»Der Fallmanager ist unser Experte für sowas, der regelt das«*. Dass das hohe Erwartungen wecken kann, ist offenkundig. Verstärkt wird die Problematik der unzureichenden Aufklärung dadurch, dass die pAps ein Interesse daran haben, Kunden möglichst schnell ans Fallmanagement abzugeben. Salopp formuliert ist es lukrativ für den pAp, sich eines komplexen Falls möglichst bald durch die Abgabe ans Fallmanagement zu entledigen, um sich salopp gesagt Arbeit vom Hals zu schaffen. Dazu muss man wissen, dass im Betreuungskonzept der Bundesagentur für Arbeit ursprünglich vorgesehen war, dass ein pAp nicht mehr als 150 Kunden betreut. In der Realität betreut ein pAp nicht selten aber 200 oder mehr Kunden. Ein Fallmanager betreut dagegen zumeist nicht mehr als 75 Kunden. Wer sich aber möglichst schnell Arbeit entledigen will, vernachlässigt ggf. seine Aufklärungspflicht. FM1, FM2 und FM3 schildern das:

*„Es ist, teilweise liegt es auch, ein bisschen dann am pAp, was er ihm erzählt, ob er das, ob er ihn groß informiert. Das sind so Baustellen, ist oft mal Thema. [...] Weil, manchmal ist es nur: Hier hab ich einen Flyer, gehen Sie da hin, die können sich da besser drum kümmern und haben mehr Zeit. Sie bekommen eine Einladung. [...] Also die wissen dann nicht wirklich, wie und warum. Und das ist schlecht.“ (FM1)*

\*\*\*\*\*

---

<sup>13</sup> Diesbezüglich ist zu berücksichtigen, dass aus der kommunikationswissenschaftlichen Forschung bekannt ist, dass Informationen via Fernkommunikation mangels Erfassbarkeit der Emotionalität oft weniger fundiert vermittelt und verstanden werden als im Falle der direkten Begegnung (vgl. dazu Mühlenfeld 2004).

*„Die Erwartung ist auch ein Problem. Also manche Kunden haben wirklich falsche Erwartungen, im Guten wie im Schlechten. [...] Und, es liegt auch daran, weil ich, also ich bin ja so gut wie nie der Erstkontakt, weil es geht alles über die VerBIS-Zuweisung, also es ist immer der pAp, er macht ja die Einschaltung dann. [...] Naja, ich will niemandem was unterstellen, aber es ist auch, dass die natürlich die Leute auch manchmal abschieben. [...] Ja, das hatte ich oft dann, dieses: Aber Herr [Name] hat gesagt, Sie machen das. Und der Kollege sagt aber, er hat das so nicht gesagt, und das glaube ich auch. Das ist schon, da ist erst mal viel Reden angesagt.“ (FM2)*

\*\*\*\*\*

*„Was heißt Erwartungen? Das ist, kommt drauf an. [...] Bei den, die ich meine, also da ist es, dass sie denken: Wird eh nix, aber bei einiges ist es auch umgekehrt. Die meinen, endlich wird alles gut. Das ist dann schon überzogen, klar. [...] Viele sind auch sehr, naja, motiviert sage ich mal. Ich muss die dann auf den Boden zurückholen, und das ist dann nicht ganz einfach. [...]*

Aber Sie schaffen es doch irgendwie.

*Ja, ich bin da dann auch ganz offen und spreche das an, dass da wohl ein Missverständnis war. Und das klappt dann schon, doch. Mit fast allen konnte ich arbeiten. Nicht immer sofort gut, aber nach einer Zeit. [...] Grundsätzlich, das hatten wir hier auch, es läuft hier jetzt auch besser, ein wenig, aber es müsste mehr Aufklärung noch geben, für die Vermittler, so eine bessere Information, und der Informationsfluss insgesamt, was wir tun, was sie machen, das wäre gut, ja.“ (FM3)*

Herausfordernd ist ebenfalls, dass Kunden durch falsche oder fehlende Aufklärung über die Möglichkeiten im Fallmanagement nicht nur die Hoffnung hegen, dass im Fallmanagement ein Großteil ihrer Probleme gelöst wird, sondern auch, dass sie nicht selten geneigt sind, den Fallmanagern die Verantwortung für ihre Problemlösung zu übertragen. Wie FM5 schildert, lassen sich die Fallmanager darauf allerdings nicht ein und klären die Kunden über die Sinnhaftigkeit dessen auf, ihnen gerade nicht alle Arbeit abzunehmen:

*„Dieses: Ja, danke, dass Sie sich kümmern. Und machen Sie mal, Sie wissen ja am beste wie, das ist oft, ganz oft. Also die Verantwortung weggeben. Und da sage ich auch immer: Ne, so nicht, wir machen das zusammen, Sie müssen da selbst ganz viel aktiv sein, da ran, an sich auch arbeiten, sich mit kümmern und alles, ja. [...] Und ganz wichtig, ich erkläre auch warum, dass die selbst wieder sehen können: Huch, ja, ich kann ja was, das geht doch noch, das ist wichtig.“ (FM5)*

Nicht erfüllbare Erwartungen kann das Fallmanagement überdies wecken, da in den Jobcentern unterschiedliche Vorstellungen darüber existieren, was Fallmanagement umfassen soll. Da den Kunden von diversen Mitarbeitern unterschiedliches über die Möglichkeiten und die Ziele im Fallmanagement berichtet wird, fehlt die einheitliche Linie. Es existiert laut Fallmanagement-Fachkonzept der BA (2004, S. 10) eine klare Definition von Fallmanagement. Beschäftigungsorientiertes Fallmanagement ist definiert als „ein auf den Kunden ausgerichteter Prozess mit dem Ziel der möglichst nachhaltigen Integration in den Arbeitsmarkt. In diesem kooperativen

Prozess werden vorhandene individuelle Ressourcen und multiple Problemlagen methodisch erfasst und gemeinsam Versorgungsangebote und Dienstleistungen geplant, die anschließend vom Fallmanager implementiert, koordiniert, überwacht und evaluiert werden. So wird der individuelle Versorgungsbedarf eines Kunden im Hinblick auf das Ziel der mittel- und/oder unmittelbaren Arbeitsmarktintegration durch Beratung und Bereitstellung der verfügbaren Ressourcen abgedeckt und seine Mitwirkung eingefordert.“ Das liest sich eindeutig. Die Realität ist so eindeutig aber nicht immer. Denn bekanntlich sind das, was in Dokumenten steht, und das, was in der Praxis gelebt wird, selten deckungsgleich. Dies rührt auch daher, dass kaum ein Praktiker im Jobcenter die Fallmanagement-Dokumente kennt, die Begriffe pAp, FM und SB oft synonym verwandt werden und den Fallmanagern aus Gründen der Kostenersparnis und Personalknappheit bisweilen Arbeiten übertragen werden, die nicht zu ihren genuinen Aufgaben zählen. Dadurch wird deren Leistungsprofil verwässert. Es verschwimmen die Grenzen dessen, was Fallmanagement und was reguläre Vermittlung ist. Im Fallmanagement-Fachkonzept der BA heißt es zwar, dass „Fallmanagement gewollt von der Betreuung von SGB II-Kunden durch weitere Funktionsträger (persönliche Ansprechpartner) abgegrenzt [werde]“ (ebd., S. 7), daran halten sich oftmals aber weder Mitarbeiter noch Kunden im Jobcenter. Letztere suchen ihre Fallmanager nämlich auch mit Fragen und Anliegen auf, die eindeutig nicht in deren Zuständigkeitsbereich fallen. FM3 berichtet davon:

*„Die Agentur liebt diese Abkürzungen ja: FM, pAp, SB, FA, TL, BL und der ganze Käse, was weiß ich noch alles. [...] Ich habe, ich war jetzt in drei Jobcenter, also das ist das dritte. Und hier haben wir eigene Fallmanager, als Team. Das ist aber nicht überall, das ist auch, vorher, in [Name des Ortes] gab es das so nicht, da haben wir das, da war ich noch Vermittler, ganz normal, wir haben das dann mit erledigt. Und das Problem, sozusagen, ist halt, wenn keine einheitliche Line gefahren wird, wenn manche Kollegen mehr machen als andere, weil ein Kunde sagt dann ganz schnell: Aber Frau [Name der Kollegin] macht das immer.“ (FM3)*

Abgesehen davon, dass die Zuständigkeiten nicht immer klar geregelt sind, können Erwartungen der Kunden mitunter auch deshalb nicht erfüllt werden, weil die Fallmanager teilweise nicht hinreichend qualifiziert sind. Theoretisch soll es so sein, dass nur Personen mit (sozial)pädagogischem Hintergrund oder mit DGCC-zertifizierter Weiterbildung als Fallmanager eingesetzt werden. In der Realität ist es aber so, dass auch Mitarbeiter, die vormals im mittleren oder gehobenen Verwaltungsdienst bei der Bahn, Post oder Telekom tätig waren, auf Fallmanagement-Stellen sitzen, ohne jemals eine Weiterbildung, geschweige denn ein pädagogisches oder verwaltungswissenschaftliches Studium, absolviert zu haben. Die Gründe dafür sind vielfältig. Einer ist sicher, dass die langjährigen, teils verbeamteten Mitarbeiter meist über alte Arbeitsverträge/Ernennungsurkunden verfügen, wodurch sie hohe Vergütungsansprüche haben. Manche Personalverantwortliche sind daher geneigt, sie auf entsprechend dotierten Posten wie FM-Stellen zu postieren, auch wenn sie von der Fachqualifikation dafür nicht optimal geeignet sind. Die in BA-Konzeptpapieren zum Fallmanagement zu findende Verlautbarung, dass es sich bei den Fallmanagern um besonders qualifizierte Berater handele, ist so pauschal daher nicht zutreffend. Die Verlautbarung im Konzeptpapier skizziert, wie es sein soll – wie das in Konzepten immer der Fall ist. Sie sind insofern normativ zu verstehen und weisen ein anzustrebendes Ideal

aus, spiegelt die Realität dessen, wie es in der Praxis *wirklich* läuft, aber nicht immer wieder. FM4 geht im Interview-Exzerpt darauf ein:<sup>14</sup>

*„Ich bin eigentlich, also was heißt eigentlich, nein, ich meine, studiert habe ich mal, vor einer halben Ewigkeit, Sozialpädagogik, bin aber danach gleich bei der BA angeheuert, erst als Vermittler, und dann als Berufsberater und später als Fallmanager, ja. Von daher passt das bei mir sehr gut, und die Fortbildung in FM habe ich dann auch gemacht, vor 4 Jahren einfach so, weil ich dachte, kann nicht schaden. [...] Ich habe auch Kollegen, die haben einen ganz anderen Background, die sind völlig fachfremd reingekommen, die haben sich da jetzt auch gut reingefuchst, ja, aber das ist nicht so optimal, natürlich. Aber, jetzt seit gut zwei Jahren ist es hier, also nur im Jobcenter [Name des Ortes] meine ich jetzt, dass alle Kollegen diese Zertifizierung haben müssen, ist auch richtig so. Aber das war nicht immer.“ (FM4)*

## **Mangelnde Exit- und Nichtnutzungsoption**

---

Ein weiteres Problem ist die potenzielle Abneigung der Kunden gegen das Fallmanagement, die daraus resultieren kann, dass die Betreuung dort nicht immer freiwillig erfolgt. Es ist eine mangelnde Exit- und Nichtnutzungsoption zu konstatieren. Solange die Kunden Leistungen nach dem SGB II beziehen, sind sie nach § 59 SGB II i. V. m. § 309 SGB III verpflichtet, Termine zum Zweck der Vorbereitung aktiver Arbeitsförderungsleistungen wahrzunehmen, wenn sie nicht Gefahr laufen wollen, dass ihr Arbeitslosengeld gekürzt wird. Auch haben die Kunden eine Mitwirkungspflicht und laut § 2 SGB II alle Möglichkeiten zur Beendigung oder Verringerung ihrer Hilfebedürftigkeit ausschöpfen, was mit einschließt, das Fallmanagement zu akzeptieren. In der Regel werden die Kunden zwar nicht gezwungen, sich im Fallmanagement betreuen zu lassen, aber es ist nicht von der Hand zu weisen, dass die pAps den Kunden das Fallmanagement oft mit sanftem Druck nahelegen und sie zu einer Wahrnehmung eines Gespräches dort verpflichten. Es kann vor dem Hintergrund der Sanktionsgewalt daher von einem Zusammenarbeitszwang gesprochen werden, der nicht wenigen Kunden übel aufstößt. Schein (2009) erklärt in diesem Kontext, dass immer eine Stigmatisierung erfolgen könne, wenn - wie im Jobcenter - ein Kompetenz- und Machtgefälle die Interaktion prägt. Er spricht von der „One Downness of Needing Help“ und meint damit, dass der Kunde, der Hilfe annimmt (oder besser: annehmen muss) dadurch eine Abwertung erlebt. In seinem Buch „*Helping*“ schreibt Schein (ebd., S. 31 f.): „Emotionally and socially, when you ask for help you are putting yourself ‘one down’. It is a temporary loss of status and self-esteem not to know what to do next or to be unable to do it. It is a loss of independence to have someone else advise you, heal you, minister to you, help you up, support you, even serve you.“ Dieser Zwang belastet auch die Fallmanager, da er den Aufbau einer vertrauensvollen Arbeitsbeziehung erschwert:

---

<sup>14</sup> Freilich impliziert das nicht, dass dies flächendeckend so sein muss. Das Gros der Fallmanager, mit denen ich sprach und die ich in den 5 ½ Jahren meiner Arbeit im Jobcenter kennenlernte, waren studierte Sozialarbeiter oder Verwaltungsfachkräfte, die eine Schulung in der Beratungskonzeption der BA (BeKo) sowie die DGCC-Zertifizierung zum Case Manager absolviert hatten. Diverse Ex-Kollegen bildeten sich auch auf eigene Initiative (und Kosten) zu Themen wie gewaltfreier Kommunikation, Mediation, systemischer Beratung, Deeskalation etc. weiter. Es gab und gibt aber auch das Gegenteil: Fallmanager, die nichts dergleichen tun und überzeugt sind, sie wüssten schon, wie man gut berät.



*„Früher war es schon so, da kamen hier Leute rein, schon mit so einer Visage [FM verzieht das Gesicht]. Und das ist, weil sie von ihren Vermittlern auch verpflichtet wurden, mit uns zu sprechen. [...] Da habe ich ganz oft deswegen auch gesagt zu den Kollegen: Leute, lasst das sein, das bringt nichts. Ich will hier niemanden, der nicht auch davon überzeugt ist. Und das ist [...], das kommt heute kaum noch vor.“ (FM1)*

\*\*\*\*\*

*„Wir versuchen es immer, zu vermitteln, dass das freiwillig sein soll. Aber das lässt sich nicht immer machen, weil, es ist im Gesetz vorgeschrieben, dass sie Termine wahrnehmen müssen, und ich lasse schon viel durchgehen, was Gründe angeht, wenn einer nicht kann und so, aber wenn gar nichts kommt, wenn ich merke, der belügt mich, dann bekommt er eine Kürzung. [...] Ich weiß schon, dass das auch doof sein kann, für die Zusammenarbeit, die bricht dann ganz ab manchmal, dann gehen sie zurück in die Vermittlung, aber da gibt es einfach klare Vorgaben.“ (FM2)*

\*\*\*\*\*

*„Nein, es ist nicht freiwillig. Also einerseits schon irgendwie, weil, also sie können sich aussuchen, wollen sie das hier, das Fallmanagement, oder wollen sie lieber in die Arbeitsvermittlung, das ist freiwillig. Aber wenn sie sagen: Ja, ich mache das hier mit, dann müssen sie auch kommen, sonst gibt es eine Sanktion. Das ist ganz klar so vorgeschrieben, da kommen wir auch nicht drum rum, wenn sie keinen wichtigen Grund haben, nicht zu kommen. [...] Also ich denke, ganz ohne geht es nicht, aber problematisch ist, wenn Sie wen sanktionieren, ist das Vertrauen weg, natürlich. Die sind dann grantig, und dann weiter zu arbeiten mit ihnen, ist ganz schwer, weil sie es auch nicht einsehen, dass sie einen Fehler gemacht haben. Sie sagen dann: Aber ich war krank, sie haben aber kein Attest oder so. Und ich erkläre es dann [...] Aber da ist schon ein Bruch dann, das merkt man.“ (FM3)*

Eine für den Beratungsprozess nachteilige Folgewirkung des Zwangs, sich betreuen lassen zu müssen, ist, dass Kunden ihrem Fallmanager oft nicht alle fallrelevanten Informationen preisgeben, weil sie mitunter Angst davor haben, dem Fallmanager etwas mitzuteilen, wofür dieser ihnen ihr Geld kürzen könnte. FM5 geht auf diese Problematik ein, indem er den Fall eines Kunden schildert, den er sanktioniert hat, da dieser nicht zu einem Termin erschienen ist. Es war nun allerdings so, dass der Kunde durchaus einen Grund hatte, nicht zum Termin zu erscheinen. Er war akut drogenabhängig und befürchtete, dass der Fallmanager ihm sein Geld kürzen würde, wenn er völlig berauscht beim Termin im Jobcenter auftaucht. Also blieb der Kunde lieber gleich weg. An dieser Furcht des Kunden zeigt sich, dass eine vertrauensvolle Arbeitsbeziehung schwerlich aufgebaut werden kann, wenn Kunden Angst vor der Sanktionsgewalt ihrer Fallmanager verspüren:

*„Der Nachteil ist, dass man dann Leute hat, denen muss man jedes Wort aus der Nase ziehen, gerade wenn sie schon mehrere Kürzungen hatten. Weil die denken dann immer, dass man ihnen gleich einen Strick drehen will. Die sind total skeptisch, und das belastet das ganze Gespräch natürlich massiv. Und Sie können dann auch nicht vernünftig arbeiten, wenn Sie nicht alle Infos erhalten, wo der Schuh wirklich drückt. [...] Ich hatte einen, der ist nicht gekommen*

*zum Termin. Ich hab ihn angerufen, er ging nicht ran. Ich hab dann eine Anhörung rausgeschickt, kam auch keine Reaktion. Und dann kam die Sanktion. Und im Nachhinein stelle sich dann raus, dass er nicht da war, weil er an dem Tag wieder total high war und einen Termin hatte beim Arzt, für Entgiftung, Heroin-Entzug. Und er hatte sich nicht getraut, mir das zu sagen, weil er Angst hatte, dass dann seine Zahlung eingestellt wird, wenn wir wissen, wie krank er ist.“ (FM5)<sup>15</sup>*

Die interessante Frage ist nun, wie die Fallmanager damit umgehen, wenn Kunden ihnen zu verstehen geben, dass sie nicht freiwillig bei ihnen sitzen und Angst vor Sanktionen haben. Kurzum ist von Interesse, was die Fallmanager tun, um diese Situation zu meistern und trotz des Zwangscharakters eine für die Kunden - und sich selbst - akzeptable Arbeitsbeziehung aufzubauen. Die Antwort lautet: Sie reagieren zumeist mit empathischer Offenheit auf die Bedenken ihrer Kunden. Sie sprechen die Besorgnis an und kontextualisieren diese vor dem Hintergrund der gesetzlichen Bestimmungen. Die Fallmanager nehmen den Ärger ihrer Kunden ernst, erklären wertschätzend, dass sie sich selbst auch schlecht fühlen würden, wenn sie verpflichtet wären, Termine unter dem Druck einer Leistungskürzung wahrzunehmen und mit wenig Geld auskommen zu müssen. Sie legen den Kunden aber gleichsam dar, dass Sanktionen nicht grundlos erfolgten und dass die Kunden selbst beeinflussen könnten, ob es zu einer Sanktion komme. Die Fallmanager reagieren freundlich im Ton, aber bestimmt und sachlich im Anliegen. Sie verdeutlichen den Kunden, dass diese selbst in der Verantwortung stünden:

*„Also die ganzen Rahmenbedingungen, dass sie Termine wahrnehmen müssen, das kennen sie ja. Und wenn sie herkommen, aber skeptisch sind, so in der Art: Muss ich ja, sonst gibt's kein Geld, da ist Klartext wichtig. [...] Das muss offen angesprochen werden, ich verstecke mich da nicht, ich sage direkt auch: Ich weiß, dass Sie nicht überzeugt sind, dass das hier was bringt. Aber lassen sich uns das mal versuchen. Sie sind jetzt hier und das Gesetz sieht vor, dass Sie zu Terminen kommen. Da kommen wir nicht raus aus der Nummer. Und jetzt, die nächsten Wochen, machen wir es so, wir vereinbaren das, dass Sie sechsmal herkommen, zu festen Terminen, und wenn Sie dann sagen: Ich mag nicht mehr, das hilft nicht, dann gehen Sie zurück in die Vermittlung. Und meistens klappt das.“ (FM2)*

\*\*\*\*\*

*„Empathie ist wichtig, das ernst nehmen, nicht aggressiv sein, sonst schaukelt es sich hoch. [...] Ich bin schon sehr zugewandt, ja, verständnisvoll auch, aber auch hart teilweise, weil: Manche Dinge sind nicht verhandelbar, Punkt. [...] Doch, ich verstehe den Ärger, den sie dann haben, und das versuche ich auch zu spiegeln, weil, man muss auch sehen: Wenn wer nicht kommt oder einen Kurs abbricht, das ist oft auch, wegen ihren ganzen Sachen zuhause, weil sie krank sind, belastet und so weiter. [...] Da sind schon viele Probleme, und dann werden sie durch*

---

<sup>15</sup> Diese Schilderung ist nicht außergewöhnlich. Ich habe das in ähnlichen Fällen ebenfalls erlebt, wo es um Termin-Nichtwahrnehmungen aufgrund nicht kommunizierter Erkrankungen ging. Zudem schilderten mir im Laufe der Jahre 10 weitere Kollegen ähnliche Fälle, was insofern nicht verwundert, als Langzeitarbeitslose deutlich häufiger krank sind als Menschen, die einer Erwerbsarbeit nachgehen. So schätzt laut Hofmann (2016, S. 5) der zum Themenkomplex Sucht und soziale Lage forschende Prof. Dr. Dieter Henkel, dass bei mindestens 10 % der Menschen, die ALG II beziehen, ein Suchtproblem bestehe. Bei 5.561.000 Leistungsberechtigten nach dem SGB II wären das über eine halbe Millionen Menschen.

*Geldkürzung noch mehr belastet, das ist eine ganz blöde Sache, das weiß ich. Gerade wenn sie schon überschuldet sind ist das, naja, es bringt dann eher Nachteile. Und das sage ich offen, in der Hoffnung, dass es nicht wieder passiert, weil, wie gesagt: Ich finde das nicht so vorteilhaft unbedingt, mit den Kürzungen immer, aber es steht im Gesetz, da ist kein Ermessen.“ (FM3)*

\*\*\*\*\*

*„Wenn wer jetzt zum Beispiel schon 30 % Kürzung hat, weil er zu einer Maßnahme nicht geht, und er dann nochmal 10 % und nochmal dann welche bekommt, weil er nicht zum Termin auftaucht, dann ist das, rechtlich ist es vorgeschrieben, aber für die Zusammenarbeit, für die weitere, ist es ein Problem, die reagieren dann schon ablehnend oft, oder sie bleiben völlig weg.*

Erklären Sie das mit den Sanktionen auch?

*Immer. Also auch immer wieder und ganz ruhig. Das steht zwar auch in den Schreiben, das sie bekommen. Das kriegen sie ja schriftlich, aber viele lesen das gar nicht oder verstehen es auch nicht. Und dann erkläre ich, so und so, Sie waren nicht da, wir hatten das aber vereinbart. Und eigentlich ist es auch, also geringe Sanktionen, das ist schon okay, weil sie auch sehen müssen, es gibt Pflichten, die gibt es in der Arbeitswelt auch, da kann man nicht kommen, zur Arbeit, wie man lustig ist. [...] Das sage ich Ihnen dann ganz klar: Sie haben Pflichten. Ganz einfach. Ich sage aber auch, dass ich das verstehe, natürlich, das tue ich ja auch.“ (FM5)*

Eine weitere Strategie, mit dem Ärger der Kunden hinsichtlich der mangelnden Exit- und Nicht-nutzungsoption umzugehen, führt FM1 in den nachfolgenden Schilderungen ins Feld. FM1 erläutern, den geäußerten Ärger der Kunden, im Fallmanagement dem Gegenüber quasi ausgeliefert zu sein, zu nutzen, um den Kunden die Vorzüge einer Arbeitsaufnahme schmackhaft zu machen. FM1 kanalisiert den Ärger, eine Betreuung durch das Jobcenter über sich ergehen lassen zu müssen und ständig Gesprächstermine wahrnehmen zu müssen, mittels der Darlegung, dass die Kunden das Fallmanagement mit all den Terminen, Forderungen und Verpflichtungen ja hinter sich hätten, wenn sie einen Job aufnähmen. Kurzum versucht FM1, die Wut der Kunden in extrinsische Motivation zu transformieren, um an der eigenen Situation etwas zu ändern:

*„Ich versuche es dann, daran auch anzusetzen, also nicht Kontra geben, sondern das aufgreifen. Wenn einer sagt: Alles Scheiße, kein Bock mehr, ständig herkommen und die Maßnahme und alles blöd, dann lasse ich ihn sich erst mal austoben, verbal natürlich nur. Und dann sage ich: Gut, habe ich alles verstanden. Und jetzt schauen Sie mal: Wenn Sie in Arbeit gehen, haben Sie das alles hinter sich. Und ich versuche Ihnen, dabei zu helfen, dass Sie das packen, die ganzen Schritte bis dahin, und dass Sie mich dann schnell wieder los sind. Das klappt oft ganz gut, einige lachen dann sogar. Das hilft auch, Humor einfach.“ (FM1)*

## Konzeptionelle Schließung durch Beschäftigungsorientierung

---

Als weitere Herausforderung, mit der sich die Fallmanager konfrontiert sehen, muss die konzeptionelle Schließung hervorgehoben werden. Was damit gemeint ist, wird deutlich, wenn man sich vor Augen führt, dass das Fallmanagement im Jobcenter als beschäftigungsorientiertes Fallmanagement betitelt wird. Salopp gesagt weist das die Richtung, in die die Reise geht. Das grundlegende Ziel der Aufarbeitungen multipler Problemlagen im Fallmanagement ist nicht verhandelbar, es lautet immer: Die Eingliederung in den Arbeitsmarkt. Details darüber, wie diese Eingliederung erreicht werden soll, welche Zwischenschritte zu nehmen sind, welche Arbeiten Fallmanager und Kunde wie aufteilen, sind verhandelbar. Daran, dass am Ende dieses Verhandlungs- und Arbeitsprozesses als Ziel die Wiedereingliederung stehen muss, besteht allerdings kein Zweifel, wie FM1 und FM2 anmerken:

*„Es ist beschäftigungsorientiert, ja. Zumindest soll es so sein, in der Theorie, und ja, auch wegen [unverständlich], bei den Vorgaben. Das alles. Ich meine, klar, das ist das Ziel, letztendlich, versuche ich auch. Wo es klappt. Und offiziell muss, oder müsste, ich dann auch, es abgeben, ihn abgeben, ja. Wenn das nichts wird, sicher. [...] Aber ist halt Theorie und Praxis, naja.“ (FM1)*

\*\*\*\*\*

*„Sie sollen fit gemacht werden für den Arbeitsmarkt. Aber fit, jetzt mal, also das ist übertrieben vielleicht, es geht, mal ehrlich, eher so darum, dass sie überhaupt was machen, und wenn es nur der 400 € Job ist, dass sie auch wieder selbst was beitragen können. [...] Letztlich ist das aber das Ziel, ja. Sie sollen arbeiten gehen, soviel sie halt können.“ (FM2)*

Etwaige Aushandlungsprozesse dergestalt, dass eine Arbeitsaufnahme nicht länger sinnvoll ist und man sich stattdessen andere Ziele setzt, darf es nicht geben. Als langfristiges Ziel hat es immer darum zu gehen, die Kunden „fit“ für den Arbeitsmarkt zu machen, auch wenn es sich um Kunden handelt, von denen die Fallmanager wissen, dass sie mit hoher Wahrscheinlichkeit niemals wieder arbeiten werden. Genau das meint konzeptionelle Schließung, oder besser VER-Schließung, denn es handelt sich um eine Verschließung vor der Realität. Gäbe es die konzeptionelle Schließung nicht, wäre das Fallmanagement also ergebnisoffen anstatt beschäftigungsorientiert, könnten die Kunden dahingehend unterstützt werden, ihr Leben auf andere Art und Weise als durch die Aufnahme von Erwerbsarbeit zu stabilisieren. Dies funktioniert aufgrund der dogmatischen Orientierung am SGB II aber nicht. Zwar haben die Fallmanager des Öfteren Zweifel an der grundsätzlichen Arbeitsfähigkeit ihrer Kunden, sie können diese aber offiziell nicht vermerken, wie FM4 bezeugt:

*„Zweifel ich da dran? Ja. Bei manchen ja. Nicht bei allen, aber ich habe einige, wo ich schon sagen würde, das wird nichts, ja. [...] Also Sie dürfen es ja oft nicht direkt sagen, und was Sie meinen und was der Arzt sagt, das ist sehr verschieden. Ich habe Leute hier, da fasst man sich echt an den Kopf, wenn man das Gutachten liest, wo steht: Vollschichtig leistungsfähig, der aber massiv Übergewicht, Diabetes und Alkoholismus und was noch alles hat. [...] Also das Problem sind diese drei Stunden, das ist völlig unrealistisch. Selbst wenn einer in der grauen Theorie*

*irgendwo drei Stunden in einem Pförtner-Haus sitzen kann, kein Mensch stellt einen ein, der nur drei Stunden maximal schafft. Und solange der Arzt aber sagt, er kann drei Stunden, solange ist er bei mir, ist er mein Kunde.“ (FM4)*

Das Problem, auf welches FM4 eingeht, ist folgendes: Die Fallmanager dürfen ihre Zweifel an der Erwerbsfähigkeit ihrer Kunden (offiziell) zum einen schon deshalb nicht im Dokumentationssystem VerBIS vermerken, weil die Grundsicherung nach dem SGB II nur Personen zusteht, die dem Grunde nach erwerbsfähig sind. Zweifel an der Erwerbsfähigkeit eines Kunden wären ein Grund, das Fallmanagement zu beenden, zumal im Fachkonzept der BA festgelegt ist, dass Fälle, in denen die Arbeitsmarktintegration als prioritäres Ziel nicht mehr verfolgt wird, vom beschäftigungsorientierten Fallmanagement nicht erfasst werden (vgl. BA 2004, S. 8). Würde ein Fallmanager also etwas dokumentieren wie »*Mein Kunde ist nicht länger erwerbsfähig*«, indizierte dies, dass der Kunde keine SGB II Leistungen mehr erhalten könnte, sondern an die Grundsicherung nach dem SGB XII überstellt werden müsste. Letzteres ist indes nur möglich, wenn ärztlicherseits bescheinigt wird, dass der Kunde dauerhaft nicht mindestens drei Stunden am Tag erwerbsfähig ist. Das Problem dabei ist, dass die Kunden, die im Fallmanagement betreut werden, nicht per se aus medizinischer Sicht arbeitsunfähig sind, sondern sie oft aufgrund von in der Person oder den Rahmenbedingungen liegender Gründe (Alter, Überschuldung, Frustration, geringe Qualifikation, familiäre Probleme, Immobilität und psychische Einschränkungen ohne Krankheitswert) nicht arbeiten können. Gleichwohl ist auch nicht von der Hand zu weisen, dass sich laut IAB-Forschungsbericht von Schubert et al. (2013), in dem Krankenkassen-Daten zur Arbeitsunfähigkeit ausgewertet wurden, zeigt, dass mehr als ein Drittel der ALG II Beziehenden innerhalb eines Jahres mindestens eine psychiatrische Diagnose aufwies. Des Weiteren dürfen die Fallmanager auch deshalb (offiziell) nicht an der Erwerbsfähigkeit ihrer Kunden zweifeln, da sie mit diesen eine Eingliederungsvereinbarung abschließen sollen, in der die Etappenschritte des Integrationsprozesses zu fixieren sind. Es wäre sachlogisch allerdings irrational, mit jemandem eine Eingliederung zu vereinbaren, von dem man vermerkt hat, dass er nicht eingegliedert werden kann. FM3 bringt dieses Dilemma wie folgt auf den Punkt:

*„Das ist total hirnrissig, mit den EGVs, ich mache das auch gar nicht mehr bei allen. [...] Ich soll, klar, aber das ist mir egal mittlerweile. Das ist oft reine Statistik, dass jeder EGV-versorgt sein muss, auch die ganz kaputten. Aber warum? [...] Es ist, von der Idee her sinnvoll, so einen Vertrag zu machen, weil das auch Verbindlichkeit hat, dass beide wissen: Das ist das Ziel da wollen wir hin, das machst du, das mache ich. Aber wenn man wen vor sich hat, der gerade aus dem Entzug kommt und der noch in der ambulanten Hilfe wohnt, da geht es nicht um Eingliederung, da brauche ich keine Eingliederungsvereinbarung.“ (FM3)*

Nehmen wir als weiteres Beispiel für die Problematik der konzeptionellen Schließung einen Fall aus meiner eigenen pAp-Praxis im Jobcenter. Ein ehemaliger Kunde, Herr H., ist 54 Jahre alt, verfügt weder über Schul- noch Berufsabschluss, ist funktionaler Analphabet und hat aufgrund diverser Delikte insgesamt fast 25 Jahre im Gefängnis verbracht. Er leidet unter chronischer Hepatitis, hat nur noch zwei Zähne im Mund und fällt durch ein sehr ungepflegtes Äußeres auf. Herr H. fällt aber ebenfalls dadurch auf, dass er bei jeder Vorsprache betont, sehr gerne arbeiten zu wollen, aufgrund seiner Vergangenheit auf Arbeitgeber aber »wie Gift« zu wirken.

Herr H. wird neuerdings im Fallmanagement betreut, nachdem er aufgrund seiner multiplen Vermittlungshemmnisse aus dem sogenannten TOP 50 Team dahin überstellt wurde, damit an seinen Problemen gearbeitet wird. Gäbe es nun einen ergebnisoffenen Aushandlungsprozess, so wäre es möglich, dass Herr H. und sein Fallmanager darin übereinkommen, als Ziel nicht länger am Wiedereinstieg in den ersten Arbeitsmarkt festzuhalten, weil beide wissen, dass dieser nicht gelingen wird. Genau gesagt würde es sich auch um keinen Wiedereinstieg, sondern einen Einstieg handeln, denn Herr H. ist noch nie im Leben einer Erwerbsarbeit nachgegangen. Gäbe es einen ergebnisoffenen Aushandlungsprozess, so könnte als Ziel vereinbart werden, Herrn H. dahingehend zu unterstützen, eine neue Perspektive für sein weiteres Leben ohne Erwerbsarbeit zu entwickeln. Dies etwa, indem er ermutigt und befähigt würde, eine ehrenamtliche Arbeit zu finden und sich ein Stück weit frei zu machen von dem seitens der Gesellschaft propagierten Zwang, den Selbstwert primär über Erwerbsarbeit zu definieren.

Herrn H. könnte dabei geholfen werden, sich eine sinnvolle Aufgabe im Leben zu suchen, was in Anbetracht dessen, dass der Kunde auf dem Arbeitsmarkt ohnehin keine Chance hat, ein moralisches Gebot wäre. Dem Fallmanager ermöglichte dieses Vorgehen, Sinnhaftigkeit in der Arbeit zu erfahren. Für Herrn H. ginge es potenziell mit einer Selbstwertstärkung einher. Überdies entlastete diese Ehrlichkeit vermutlich auch die Sozialkasse, weil weniger Gefahr bestünde, dass Herr H. rückfällig wird, wenn er eine Perspektive im Leben sieht. Aber wie gesagt: Ein solches Abrücken vom Ziel der Erwerbsarbeit darf es im beschäftigungsorientierten Fallmanagement nicht geben. Auf dieses passt daher der von Theodor W. Adorno geprägte Satz von der Unmöglichkeit des richtigen Lebens im Falschen. Fallmanager, die engagiert sind und wirklich etwas für ihre Kunden erreichen wollen, können dies oft deshalb nicht, da sie in unflexiblen, vorgegebenen Strukturen agieren. Also im metaphorisch falschen Leben. Falsch bedeutet dabei ausdrücklich nicht, dass sie ihre Arbeit falsch machen, sondern dass die Arbeit aufgrund der institutionellen Grenzen nicht die Wirkmacht entfalten kann, die sie entfalten könnte, wenn die Grenzen offener wären, wenn also die Nicht-Marktkonformität mancher Kunden akzeptiert würde, anstatt sie zu negieren oder zu ignorieren. Die Falschheit ist systeminhärent. Dass man dies auch in der BA seit Jahren weiß, bezeugt ein Gastkommentar, den der damals für den Leistungsbereich SGB II zuständige Vorsitzende, Heinrich Alt, bereits 2013 für die ZEIT schrieb. Darin heißt es:

*„Wenn im Einzelfall all diese Ansätze nicht zum gewünschten Erfolg führen, muss aber die Frage erlaubt sein, ob die Grundsicherung mit dem Prinzip des Forderns und Förderns für diese Menschen das richtige Hilfesystem ist. Dazu gehört eine ehrliche Antwort auf die Frage, ob jemand tatsächlich erwerbsfähig ist. Es geht hier weder um statistische Manipulation noch um Verschiebepbahnhöfe oder Zuständigkeitsgerangel. Es geht auch nicht um Ausgrenzung. Es geht darum, Menschen in dem System zu betreuen, das für sie die beste Unterstützung bietet.“ (Heinrich Alt, Vorsitzender der BA)*

Dass ein konzeptionell geschlossenes System diese Unterstützung bieten kann, muss schon insofern bezweifelt werden, als besagte Schließung des beschäftigungsorientierten Fallmanagements folgende Absurdität zum Vorschein bringt: Einerseits heißt es, dass komplexe Fälle durch das Fallmanagement betreut werden sollen, andererseits heißt es ebenso, dass sie dort

nicht betreut werden sollen, wenn die Arbeitsmarktintegration nicht länger das prioritäre Ziel ist. Die Krux ist nun, dass die Arbeitsmarktintegration laut § 1 Abs. 2 SGB II immer prioritäres Ziel zu sein hat, weshalb sich zwei Fragen stellen: 1) Was gilt denn nun? 2) Was tun mit denjenigen Kunden, die zu den „Schwerstfällen“ zählen, bei denen aber keine reale Chance auf Wiedereingliederung gesehen wird? Ich kann diese Fragen nicht beantworten, denn sie sind - solange die Erwerbsorientierung das Maß aller Dinge bleibt - meiner Überzeugung nach nicht zu beantworten, ohne neue Paradoxien aufzuwerfen.

## **Fallmanagement ist potenziell sinnvoll, aber nicht immer**

---

Im Ergebnis ist als Essenz der vorangegangenen Ausführungen festzuhalten, dass das Fallmanagement zwar einerseits positiv wirken kann, es vieles von dem, was es im Rechtskreis des SGB II zu leisten vorgibt, allerdings nicht einlöst. Realitätsgetreu ist es, einzugestehen, dass das Fallmanagement Licht ausstrahlt, aber auch Schatten wirft. Positiv hervorzuheben ist zunächst einmal, dass das beschäftigungsorientierte Fallmanagement aus ökonomischer Sicht sinnvoll ist. Ökonomische Überlegungen dergestalt, Human-Ressourcen nicht ungenutzt zu lassen, bildeten immerhin die Grundlage dafür, Fallmanagement auch im Bereich der Grundsicherung zur Anwendung zu bringen. Es ging und geht um Kosteneinsparung, um ein Mehr an Effektivität und Effizienz. Dagegen ist nichts einzuwenden, denn es ist nicht von der Hand zu weisen, dass sozial und psychisch stabilisierte Personen den Staat auf lange Sicht weniger kosten als nicht stabilisierte. Dass das Fallmanagement zu dieser Stabilisierung beiträgt, ist gut. Abgesehen von diesen ökonomischen Überlegungen ist sozialpädagogisch anzuerkennen, dass eine intensive Betreuung im Fallmanagement für jene Kunden, deren Vermittlungshemmnisse vornehmlich in den Rahmenbedingungen liegen, Positives bewirken kann.

Das Fallmanagement kann ihnen durch intensive Unterstützung helfen, ihr Leben wieder zu ordnen und eine Perspektive zu entwickeln. Ob das beschäftigungsorientierte Fallmanagement das aber auch für jene Kunden zu leisten vermag, deren Vermittlungshemmnisse eher im Bereich mangelnder Qualifikation, Motivation und Leistungsfähigkeit liegen, ist fraglich. Diese Zweifel ergeben sich aus folgenden Gründen: Die Fallmanager können ausschließlich auf der individuellen Handlungsebene, auf dem sogenannten *Street-level*, agieren (vgl. Osiander & Steinke 2011). Die Probleme der Kunden liegen aber längst nicht immer auf diesem Level. Die Fallmanager setzen durch ihr Handeln, durch das Organisieren von Hilfe, das Netzwerken, das Beraten und Ermutigen etc. immer am Individuum an. Arbeitslosigkeit hat allerdings nicht nur individuelle Ursachen. Arbeitslosigkeit ist auch überindividuellen und politischen Gegebenheiten geschuldet. Sie hat eine strukturelle, makrowirtschaftliche Komponente, die im Jobcenter größtenteils ausgeblendet wird. Ausgeblendet wird auch, dass die Hilfe im Fallmanagement zu Pseudo-Hilfe verkommen kann, da die Fallmanager konzeptionell bedingt nur das Ziel verfolgen (dürfen), den harten Kern arbeitsmarktferner Kunden wieder fit für den Arbeitsmarkt zu machen. De facto ist die Chance dieses harten Kerns, jemals wieder in Arbeit zu kommen, aber sehr gering – ob mit oder ohne Fallmanagement. Es befinden sich laut Arbeitsmarkt-Statistik der BA im gesamten Bundesgebiet mehr als 40 % der erwerbsfähigen Leistungsberechtigten, die ALG II erhalten, bereits seit mindestens 4 Jahren im Grundsicherungsbezug. Zwar wird auch dieser harte Kern regelmäßig zu Gesprächen eingeladen, aktiviert und gefordert, doch



geschieht das statistisch betrachtet zumeist ohne Integrationserfolg. Ausgeblendet wird im Fallmanagement auch, dass selbst dann, wenn eine Integration in Arbeit nach erfolgter Stabilisierung gelingt, die Qualität dieser Arbeit zumeist schlecht ist. Ausgeblendet wird, dass Kunden Arbeit um jeden Preis nicht immer der Arbeitslosigkeit vorziehen und sie teils gute Gründe dafür haben, nicht arbeiten zu können. Es dürfen diese Gründe aber keine Berücksichtigung finden in einem System, das Erwerbsorientierung um jeden Preis vorgibt. Überdies muss hervorgehoben werden, dass das Ideal schneller Kommodifizierung, das dem Fallmanagement inhärent ist, fragwürdig erscheint, da Hilfe zur *schnellen* Integration im Zweifelsfall die *nachhaltige* Hilfe aussticht.

Nun kann man argumentieren, dass moralisch nichts gegen die schnelle Vermarktlichung von Menschen spricht, die von Steuergeldern leben. Denn diese hätte, so das mögliche Argument, eine Gegenleistung zu erbringen, indem sie jede nicht sittenwidrige Arbeit akzeptieren. Das Argument ist allerdings fehlerbehaftet insofern, als auch das beste Fallmanagement nichts an der Arbeitsmarktlage ändert. Ein Fallmanager kann einen 55-jährigen, wohnungslosen und überschuldeten, ungelerten Kunden mit Vorstrafen zwar durch gutes Zureden und Organisieren von Hilfe unterstützen, seine Schuldenproblematik in den Griff zu bekommen und eine Wohnung zu finden. Überdies kann der Fallmanager diesem Kunden durch Bewerbungscoaching helfen, sich wieder am Arbeitsmarkt anzupreisen. Der Markt nimmt diesen Kunden mit hoher Wahrscheinlichkeit aber dennoch nicht auf. Viele Langzeitarbeitslose, die im Fallmanagement betreut werden, werden am Arbeitsmarkt nicht (länger) nachgefragt. Dabei spielt es keine Rolle, wie exzellenter die Beratungsqualität auch sein mag. Zu kritisieren ist kurzum, dass den Arbeitslosen im beschäftigungsorientierten Fallmanagement systembedingt Sand in die Augen gestreut werden muss, weil die Fallmanager nicht eingestehen dürfen, dass es in manchen Fällen besser wäre, ein alternatives Ziel zur Erwerbsarbeit ins Auge zu fassen. Zu kritisieren ist die Nicht-Thematisierung der oftmals hohen Unwahrscheinlichkeit einer tatsächlichen Arbeitsmarktintegration. Dies macht das Fallmanagement bisweilen zweifelhaft, da es ermutigen will, aber durch konzeptionelle Ignoranz auch Entmutigung bewirken kann.

Auf diejenigen Kunden, die faktisch kaum eine Chance haben, in Arbeit zu kommen, können die vielen Gespräche, die Integrationspläne und Eingliederungsvereinbarungen, die Bewerbungscoachings, Ein-Euro-Jobs und Aktivierungsmaßnahmen entmutigend wirken. Diese Kunden sehen sich dann gefangen in einem bürokratischen Hamsterrad, das ihnen Förderung suggeriert, sie aber oft nur noch nervt. Ihnen wird vorgetäuscht, dass all ihr Bemühen und Mitarbeiten etwas brächte, was es oft aber nicht tut. Nach Abschluss des Fallmanagements wartet zumeist weiterhin die Arbeitslosigkeit bzw. allenfalls eine kurze Beschäftigung bei einer Zeitarbeitsfirma, wo knapp die Hälfte der dort untergekommenen Kunden auch nicht länger als maximal drei Monate beschäftigt sind.<sup>16</sup> Die Fallmanager wissen um diese Problematik, sprechen sie aber selten an, da das die Beschäftigungsorientierung ad absurdum führte. Die

---

<sup>16</sup> Siehe dazu *Aktuelle Entwicklungen der Zeitarbeit* der BA (2017, S. 14), worin es heißt: „13 Prozent (79.000) der beendeten Beschäftigungsverhältnisse [in der Zeitarbeit] dauerten zwischen 9 bis zu 18 Monaten. Nach weniger als einem Monat endeten zuletzt 29 Prozent (182.000) aller Leiharbeitsverhältnisse, 19 Prozent (115.000) wurden in einem Zeitraum von mindestens 1 Monat bis unter 3 Monaten

Beschäftigungsorientierung ist, damit will ich diesen Text schließen, das Kernproblem. Wenn es gelänge, das Fallmanagement im Rechtskreis des SGB II konzeptionell offener - und damit näher an der Lebensrealität der Kunden - zu gestalten, wäre viel erreicht.<sup>17</sup> Bis dahin bleibt das beschäftigungsorientierte Fallmanagement eine Dienstleistung, die ohne Zweifel Licht ausstrahlt, aber ebenso auch lange Schatten wirft.

---

beendet. Nach wie vor scheinen Verleiher ihren Personalbestand somit möglichst elastisch ihrer Auftragslage anzupassen.“

<sup>17</sup> Inoffiziell wird diese Problematik von den Fallmanagern und pAps sehr wohl angesprochen und auch beklagt. Vgl. dazu Behrend & Ludwig-Mayerhofer (2008), Ames (2008) und Ludwig-Mayerhofer et al. (2009). Darauf kann in diesem Text aus Platzgründen allerdings nicht eingegangen werden.

- Alt, H.: Eine Frage der Fairness. In: DIE ZEIT N° 26/2013. Abrufbar unter: <https://www.zeit.de/2013/26/langzeitarbeitslose-heinrich-alt>
- Ames, A.; Jäger, F.: Die Arbeitsverwaltung als omnipotente Sozialarbeiterin. - Zur Korruption sozialarbeiterischer Begriffe und Konzepte durch das SGB II. In: Widersprüche, 26. JG, Juni 2006, S. 75-82
- Ames, A.: Arbeitssituation und Rollenverständnis der persönlichen Ansprechpartner/-innen nach § 14 SGB II. Abschlussbericht einer Studie im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung. 2008
- Baethge-Kinsky, V.; Bartelheimer, P.; Henke, J.: Fallbearbeitung nach SGB II. In: WSI Mitteilungen 2/2007, S. 70-77
- Bednarek-Gilland, A.: Fragiler Alltag. Studie zu den Fähigkeiten langzeitarbeitsloser Menschen. Herausgegeben vom Sozialwissenschaftlichen Institut der EKD. Hannover 2015
- Behrend, O.: Aktivieren als Form sozialer Kontrolle. In: Aus Politik und Zeitgeschichte Nr. 40-41. 2008a, S. 16-21. Abrufbar unter: <http://www.bpb.de/apuz/30943/aktivieren-als-form-sozialer-kontrolle?p=all>
- Behrend, O.; Ludwig-Mayerhofer, W.: Sisyphe motivieren, oder: Der Umgang von Arbeitsvermittlern mit Chancenlosigkeit. In: Zeitschrift für Sozialreform, Heft 1, 2008, S. 37-55
- Bundesagentur für Arbeit (BA): 4-Phasen-Modell der Integrationsarbeit. Internes Dokument. Nürnberg 2009
- Bundesagentur für Arbeit (BA): Fachkonzept Beschäftigungsorientiertes Fallmanagement im SGB II. Nürnberg 2004
- Bundesagentur für Arbeit (BA): Aktuelle Entwicklungen der Zeitarbeit. Berichte: Blickpunkt Arbeitsmarkt. Nürnberg, Januar 2017. Abrufbar unter: <https://www.anbinder-beratung.de/images/anbinder/pdf/Arbeitsmarkt-Deutschland-Zeitarbeit-Aktuelle-Entwicklung.pdf>
- Bundesrechnungshof (BRH): Mitteilung an die Bundesagentur für Arbeit über die Prüfung der Steuerung der Zielerreichung in den strategischen Geschäftsfeldern I und Va. Bonn 2012.
- Böhringer, D. et al.: Den Fall bearbeitbar halten. Gespräche in Jobcentern mit jungen Menschen. Opladen 2012
- Bogner, K.; Landrock, U. Antworttendenzen in standardisierten Umfragen. GESIS Leibniz Institut für Sozialwissenschaften (GESISurvey Guidelines). Mannheim 2015. Abrufbar unter [https://www.gesis.org/fileadmin/upload/SDMwiki/Antworttendenzen\\_Bogner\\_Landrock\\_08102015\\_1.1.pdf](https://www.gesis.org/fileadmin/upload/SDMwiki/Antworttendenzen_Bogner_Landrock_08102015_1.1.pdf)
- Chassé, K. A.: Konstruktionen zur Unterschicht und ihre Bedeutung. Beitrag zur Ad-Hoc-Gruppe »Hartz IV als Stigma? – Zur Zuschreibung individuell verantworteter Unzulänglichkeit«. 2017. Abrufbar unter: [http://publikationen.sozioologie.de/index.php/kongressband\\_2016/article/view/543](http://publikationen.sozioologie.de/index.php/kongressband_2016/article/view/543)
- Dörre, K. et al.: Bewährungsproben für die Unterschicht? Frankfurt am Main & New York 2013
- Einsiedler, E.: Perspektive Qualität. Internes Dokument der Bundesagentur für Arbeit. Nürnberg 2012. Abrufbar unter: [https://www.nachdenkseiten.de/upload/pdf/121213\\_bundesagentur\\_analyse.pdf](https://www.nachdenkseiten.de/upload/pdf/121213_bundesagentur_analyse.pdf)
- Gern, W.; Segbers, F. (Hrsg.): Als Kunde bezeichnet, als Bettler behandelt. Hamburg 2009
- Gläser, J.; Laudel, G.: Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. Wiesbaden 2009
- Göckler, R.: Beschäftigungsorientiertes Fallmanagement. Berlin 2009
- Hanisch, D.A.: Darstellung & Kritik des Konstruktivismus aus kritisch-rationaler Perspektive. Frankfurt am Main 2009
- Herwig-Lempp, J.: Mach' keine Witze - Sozialarbeiter?! Über das Berufsfeld Soziale Arbeit. In: Feifel-Thomas, A. C. (Hrsg.): Schule - und dann? Tipps und Orientierungshilfen. Tübingen 2000, S. 103-113

---

<sup>18</sup> Die Aktualität der nachfolgend aufgeführten Internet-Links wurde zuletzt am 26.08.2017 geprüft.

Hielscher, V.; Ochs, P.: Arbeitslose als Kunden? Beratungsgespräche in der Arbeitsvermittlung zwischen Druck und Dialog. Berlin 2009

Hofmann, T.: Sucht und Arbeitslosigkeit: Gesetzlicher Rahmen und Perspektiven für die Integration (langzeitarbeitsloser) Suchtkranker in das Erwerbsleben. Handout zum Vortrag auf dem Sozialpolitischen Fachtag am 30. November 2016 in Erfurt. Abrufbar unter: [http://www.caritas-suchthilfe.de/cms/contents/caritas-suchthilfe.d/medien/dokumente/casu-fachtag/sozialpolitischer-fa/sucht-und-arbeitslos/hofmann\\_sozpol-fachtagcasu.pdf](http://www.caritas-suchthilfe.de/cms/contents/caritas-suchthilfe.d/medien/dokumente/casu-fachtag/sozialpolitischer-fa/sucht-und-arbeitslos/hofmann_sozpol-fachtagcasu.pdf)

von Reibnitz, C. et al. (Hrsg.): Case Management: praktisch und effizient. Heidelberg 2015

Lenz, A.: Empowerment - eine Perspektive für die psychosoziale Praxis. In: PiD - Psychotherapie im Dialog. 4/2009, 10. Jg. S. 341-346

Lies, J.: Konstruktivismus statt Erwartungsmanagement. In: Lies, J. (Hrsg.) et al.: Erfolgsfaktor Change Communications. Wiesbaden 2011, S. 171-179

Ludwig-Mayerhofer, W. et al.: Auf der Suche nach der verlorenen Arbeit. Arbeitslose und Arbeitsvermittler im neuen Arbeitsmarktregime. Konstanz 2009

Möller, J.: Reduzierung der Langzeitarbeitslosigkeit. Mögliche Wege und Strategien. Gemeinsame Fachtagung des BBB und des IAB. Nürnberg, 16. April 2012

Mühlenfeld, H. U.: Der Mensch in der Online-Kommunikation. Wiesbaden 2004

Neumann, L. F.; Schaper, K.: Die Sozialordnung der Bundesrepublik. Frankfurt am Main 2008

Ochs, P.: Arbeitsverwaltung im Wandel - Agenturmodelle beim Übergang in die neue BA-Welt. In: Schütz, H.; Mosley, H. (Hrsg.): Arbeitsagenturen auf dem Prüfstand. Berlin 2005, S. 179-219.

Osiander, C.; Steinke, J.: Street-level bureaucrats in der Arbeitsverwaltung. Dienstleistungsprozesse und reformierte Arbeitsvermittlung aus Sicht der Vermittler. IAB-Discussion Paper 15/2011. Abrufbar unter: <http://doku.iab.de/discussionpapers/2011/dp1511.pdf>

Posern, T.; Segbers, F.: Zum Menschenbild von Hartz IV. In: Gern, W.; Segbers, F. (Hrsg.): Als Kunde bezeichnet, als Bettler behandelt. Hamburg 2009, S. 118-128

Reissert, B.: Auf dem Weg zu einem neuen Steuerungsmodell in der Arbeitsmarktpolitik. In: Schröter, E. (Hrsg.): Empirische Verwaltungs- und Policy-Forschung; Opladen 2001, S. 117-131

Rixen, S.: Abschied von der Solidarität? - Zum Verhältnis von sozialer Arbeit, Sozialrecht und Sozialpolitik am Beispiel des Fallmanagements (§§ 14, 15 SGB II). In: SozialRecht Aktuell 03/2008, S. 81-88

Schein, E.: Helping. How To Offer, Give, And Receive Help. San Francisco 2009

Schubert, M. et al.: Menschen mit psychischen Störungen im SGB II. IAB-Forschungsbericht 12/2013. Abrufbar unter: <http://doku.iab.de/forschungsbericht/2013/fb1213.pdf>

Schütz, H.: Reform der Arbeitsvermittlung. Uniformierungsdruck in der Bundesagentur für Arbeit. Opladen 2008

Schütz, H.: Vom Arbeitsamt zum Kundenzentrum - Reformveränderungen der deutschen Arbeitsvermittlung. In: Schütz, H.; Mosley, H. (Hrsg.): Arbeitsagenturen auf dem Prüfstand. Berlin 2005, S. 135-178

Udsching, P.: Das Fallmanagement im SGB II aus der Sicht der Sozialgerichtsbarkeit. Nicht publizierter Vortrag an der Evangelischen Hochschule Freiburg vom 01.10.2010

Von Foerster, H.; Pörksen, B.: Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners. Heidelberg 2011

Watzlawick, P.: Wie wirklich ist die Wirklichkeit? München 2004

Wendt, W. R.: Case Management im Sozial- und Gesundheitswesen. Eine Einführung. Freiburg 2001

Wendt, W. R.: Case Management versus Sozialarbeit. Vortrag vom 29.01.2010. Abrufbar unter: [https://www.dgcc.de/wp-content/uploads/2013/05/DGCC\\_2010\\_01\\_wendt\\_hildesheim.pdf](https://www.dgcc.de/wp-content/uploads/2013/05/DGCC_2010_01_wendt_hildesheim.pdf)

